

PRÁCTICAS ACTUALES DEL LIDERAZGO QUE FACILITAN LA CONFIANZA: UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO EN MEDELLÍN¹

Por: Luz Bibiana Giraldo Saldarriaga²

Resumen

Objetivo. Describir las prácticas actuales del liderazgo en una empresa del sector manufacturero de Medellín que facilitan la confianza en los equipos de trabajo, para lo cual se hace necesario identificar la noción de confianza, como valor en el trabajo, y liderazgo que tiene la población objeto, así como los facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la confianza en este equipo de trabajo. **Método.** La presente investigación es un *estudio de tipo descriptivo* conforme a los criterios de profundidad alcanzada y un tipo de análisis de datos *cualitativo*, pretendiendo recoger información en relación con las prácticas actuales de liderazgo que facilitan la confianza. En cuanto al tiempo, se trata de un estudio de carácter *transversal*, dado que en un solo momento se hizo la recolección de datos. **Resultados.** Los datos obtenidos permitieron comprender que, la buena comunicación con líderes que permiten y se disponen para la expresión de inquietudes o situaciones específicas son acciones que facilitan la confianza en un grupo de trabajo, así como la posibilidad de socializar con el líder, no sólo temas laborales, sino también temas personales y familiares. Se encontró que el estar disponible el líder para los trabajadores y preocuparse no sólo por el proceso productivo, también por los colaboradores, saber un poco más de ellos, propiciar espacios de humor e integración al iniciar las labores y durante éstas y escucharlos, son facilitadores del desarrollo de la confianza. Como obstaculizadores por parte del líder, se encontraron el no saludar, una actitud arrogante, utilizar expresiones verbales y corporales groseras, ser voluble, no permitir acercamientos desde lo personal, solo desde lo laboral. Con respecto a las ventajas relacionales los entrevistado expusieron en su gran mayoría que las ventajas son trabajar en un ambiente de tranquilidad, ameno y de colaboración; para las ventajas en lo personal el principal hallazgo tiene que ver con la sensación de tranquilidad en el colaborador y en cuanto a las ventajas administrativas, se encuentran el aumento de la productividad y el evitar reprocesos; en lo que tiene que ver con las desventajas de trabajar en un clima de desconfianza, la tendencia general es a manifestar que son inseguridad, retrasos y diferencias en los procesos. **Conclusiones.** Acciones o comportamientos que facilitan la confianza en un grupo tienen que ver más que con los conocimientos técnicos, con la disposición a la escucha y con la conjugación de variables intra laborales como extralaborales, es decir con trascender el asunto o la dinámica laboral hacia la dimensión humana. Igualmente, con una actitud conciliadora y desprejuiciada del líder, que se dispone a escuchar las ideas y opiniones de sus colaboradores, lo cual trae como beneficio un clima de trabajo

¹ Trabajo de grado para optar al título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Asesor. PhD. En administración. Carlos Mario Henao Galeano.

² Estudiante Maestría Desarrollo Humano Organizacional -Virtual. Escuela de Administración. EAFIT.

adecuado y tranquilo que facilita las relaciones interpersonales, la confianza y, claro está el buen desempeño laboral.

Palabras Clave: liderazgo, confianza, gestión basada en valores, sector manufacturero.

El liderazgo y los valores han acompañado la evolución humana. Desde las antiguas civilizaciones las organizaciones sociales de toda índole y los hitos históricos de la humanidad se permean a partir de estos; el liderazgo y la gestión basada en valores, como la confianza, el respeto, amabilidad son elementos importantes en diferentes contextos, como por ejemplo, el contexto laboral; liderazgo y gestión basada en valores se relacionan, son variables interdependientes, presentes en las dinámicas relacionales laborales, presentes en las comunicaciones y conversaciones interpersonales; sin embargo, hay pocas investigaciones sobre liderazgo y confianza, donde ambas características de las relaciones interpersonales se describan y relacionen. Y si se piensa en el sector manufacturero, uno de los principales motores para el crecimiento económico, ya que permite la transformación de actividades simples a actividades más productivas, menos es la frecuencia de estudios donde se logre conectar la relación de ambas variables incluso para el logro de metas productivas en los equipos de trabajo.

Algunos estudios como el de (Perilla Lyria y Gómez, 2017) relacionan ambas variables en torno al bienestar o malestar de los empleados; otra investigación como las de (Omar A. , 2011) contrasta también la satisfacción laboral; en general, estudios que hacen aportes teóricos, basados en revisiones bibliográficas o descripción de variables.

En los contextos de los estudios organizacionales se encuentra relevante entonces investigar sobre este asunto de las prácticas actuales del liderazgo que facilitan la confianza en los equipos de trabajo, para que líderes de otras empresas manufactureras las conozcan y puedan darse cuenta y hacerse cargo de lo que les corresponda a través de los hallazgos que de esta investigación resulten en torno a los facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la confianza en los equipos de trabajo. Así mismo, para las personas que trabajan en áreas de Desarrollo Humano en empresas manufactureras, puede convertirse en un insumo para invitar a los líderes a pensarse e implementar las prácticas halladas en esta investigación, en su contexto laboral.

Por lo anterior, el problema de investigación puede sintetizarse con la siguiente pregunta: *¿Cuáles son las prácticas actuales del liderazgo en una empresa del sector manufacturero de Medellín, que facilitan la confianza en los equipos de trabajo?*

Objetivos

General

Describir algunas prácticas actuales del liderazgo en una empresa del sector manufacturero de Medellín, que facilitan la confianza en los equipos de trabajo.

Específicos

- Identificar las prácticas de liderazgo que facilitan la confianza.

- Identificar los facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la confianza en el grupo de trabajo.
- Analizar las ventajas percibidas por los colaboradores de trabajar en un clima de confianza

Marco de referencias conceptuales

Antecedentes

A continuación, se presenta un panorama general de los conceptos de liderazgo y confianza, como resultado de la revisión de material científico, en referencia a diversas investigaciones y aproximaciones teóricas realizadas en relación con estos temas, para pasar de interpretaciones cotidianas a elaboraciones basadas en métodos científicos.

Al hacer esta pesquisa se obtienen referencias teóricas que orientan el estudio y nutren el marco teórico de esta investigación. Para este trabajo se hallaron fuentes provenientes de artículos de revistas y búsqueda en la web. Al realizar esta búsqueda, se encuentra que existe mayor actividad científica en torno al concepto de liderazgo que al de confianza; incluso, cuando ésta era asociada por ejemplo al sector financiero, resultaba más orientada al riesgo de inversión que sentía el usuario y no a los trabajadores del sector financiero.

Con el fin de que se obtenga el estado del arte de la cuestión, se tienen en cuenta los siguientes aspectos: *Propósito de la investigación, referentes conceptuales, tipo de estudio con sujetos de investigación e instrumento de recolección de datos, diseño de investigación, categorías de análisis, principales resultados y conclusiones derivados del estudio.*

Entre los *propósitos de investigación* más comunes para los autores hallados, se encuentra el de identificar y analizar variables como liderazgo y sus posibles relaciones con otras variables, no necesariamente la de confianza, sino otras como, por ejemplo, bienestar o malestar de los empleados (Perilla Lyria y Gómez, 2017). Adicional, a estos trabajos, encontramos el de (Omar A. , 2011), con el propósito de analizar las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador, así como verificar el papel de la confianza sobre tales relaciones. Por su lado, (Ríos, 2013) analiza los procesos de liderazgo y poder, como fenómenos que se suscitan al interior de las organizaciones a partir de las interacciones que se dan entre las personas (agentes) que las conforman. En esta pesquisa además pude evidenciar que la variable liderazgo transformacional ha sido estudiado, como es el caso de (Hermosilla, 2016), quien tuvo como propósito identificar la asociación entre el liderazgo transformacional y variables como efectividad, motivación, clima organizacional. Para analizar los determinantes del riesgo percibido y de la confianza hacia el líder de un equipo de trabajo, (Guinaliú, 2013) realizó una investigación con 2 experimentos; en el primero, se hace un análisis de la influencia del entorno de trabajo —virtual o tradicional— sobre del riesgo percibido y confianza hacia el líder. El segundo experimento centra la atención en el entorno virtual analizando la importancia de incluir una imagen del líder en su perfil electrónico de cara a generar confianza. (Escandon Diana y Hurtado, 2016), proponen analizar la influencia del tipo de liderazgo de las empresas colombianas sobre su desempeño exportador. (Murillo, 2009), da cuenta del papel que cumple tanto el poder como la autoridad, como

concepto sociológico y desde una perspectiva integrada al mundo de las organizaciones bancarias, así como abordar procesos de integración, colaboración y las estrategias de solidaridad que se presentan en los diferentes actores sociales en el mundo de las organizaciones se convirtió en su propósito.

Para (Serrano, 2014), la investigación en torno al tema consistió en analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. En cuanto a estudio cuyo propósito fuera identificar influencias mutuas, se encuentra que (Yáñez, 2014) decidió identificar las principales reacciones emocionales que se experimentan en incidentes de confianza con las jefaturas de enfermería y proponer un modelo que articule los elementos esenciales y que (Omar A. S., 2016) examinar el impacto del liderazgo transformador, la confianza en el supervisor y la flexibilidad laboral sobre la identificación del trabajador con su organización (IDO).

En referencia a autores cuyo propósito está más relacionado con hacer aportes teóricos, basados en revisiones bibliográficas o describir variables se encuentran (Labarca, 2016), (Bautista, 2011), (Sanchez, 2017), (García, 2009). En cuanto a propósitos relacionados con verificación y comprobación de impacto están (Gasalla, Sin dato), (Molero, 2010), para comprobar el ajuste de la estructura factorial y de otros posibles modelos alternativos utilizando una versión española del MQL. Los resultados revelan que el modelo que mejor ajuste presenta es el que está formado por cuatro factores: liderazgo transformacional, liderazgo facilitador del desarrollo/Transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo/evitador. (Dias, 2016), buscando verificar el impacto de los valores y de confianza en la organización en los comportamientos de civismo. La confianza en la ética y en la competencia organizacional sumada a los valores organizacionales de conformidad, autonomía y colectividad predijeron las dimensiones de civismo organizacional. La conclusión del estudio enseña la importancia de estas variables en la emisión de comportamientos de civismo organizacional.

En cuanto a los *referentes conceptuales* algunos autores de investigaciones anteriores a esta, hicieron referencia a conceptos o palabras claves como Liderazgo así: (Contreras Torresa, 2013), (Bautista, 2011), (Escandon Diana y Hurtado, 2016), (Serrano, 2014). Para Liderazgo Transformacional con (Perilla Lyria y Gómez, 2017), (Omar A. , 2011), (Omar A. S., 2016) (Hermosilla, 2016), (Molero, 2010). En cuanto a Confianza, tales como (Yáñez, 2014), (Gasalla, Sin dato), (Guinaliú, 2013), (Dias, 2016), (Labarca, 2016) (Sanchez, 2017). Ahora, para ambos referentes Liderazgo y Confianza está: (Yáñez, 2014) y (Guinaliú, 2013).

Por otra parte, en cuanto al *tipo de estudio* se identificó que el tipo de estudio correlacional es el que más se presenta: (Perilla Lyria y Gómez, 2017), (Omar A. , 2011), (Hermosilla, 2016), (Guinaliú, 2013), así como el tipo de estudio exploratorio con autores como: (Gasalla, Sin dato), (Dias, 2016), (Labarca, 2016), (Sanchez, 2017). Para los demás autores, se identificaron tipos de estudio descriptivo, revisiones bibliográficas, explicativo y para otros, no aplica tipo de estudio.

Entre los *diseños de investigación* hallados están mayormente los cualitativos, como es el caso de (Labarca, 2016), (Sanchez, 2017), (Omar A. , 2011).

En cuanto a los *sujetos de investigación* se encontró población diversa, ninguna del sector manufacturero; también es importante mencionar que en algunos de los hallazgos no se hacía referencia a los sujetos de investigación, ya que eran revisiones bibliográficas. Dentro de las poblaciones de estudio están: empleados de empresas mexicanas, argentinas y españolas; estudiantes de postgrado (Guinaliú, 2013); funcionarios del sector salud (Yáñez, 2014).

Para los *instrumentos de recolección de información y análisis*, se encontró que los cuestionarios aplicados personalmente o vía electrónica fueron los más usados por (Perilla Lyria y Gómez, 2017), (Guinaliú, 2013), (Molero, 2010), (Dias, 2016), (Sanchez, 2017); así como la entrevista semiestructurada (Escandon Diana y Hurtado, 2016) y (Yáñez, 2014). Respecto de los cuestionarios, (Omar A. , 2011) y (Hermosilla, 2016) utilizaron el Cuestionario Multifactorial de liderazgo. El Focus Group y la History Telling como instrumentos de recolección de la información, fue usado por (Gasalla, Sin dato). Los análisis descriptivos y de consistencia interna se hicieron mediante el índice alfa de Cronbach (Perilla Lyria y Gómez, 2017). Para otro estudio, los modelos se pusieron a prueba mediante el análisis factorial confirmatorio con el programa LISREL 8.54 (Molero, 2010). En otro caso (Omar A. S., 2016), para el análisis se examinó la matriz de datos para detectar la presencia de casos perdidos o valores atípicos y se analizaron los índices de asimetría y curtosis.

Acerca de las *categorías de análisis* se identificó similarmente a los referentes conceptuales la presencia de variables de posibles relación tales como liderazgo transformacional, salud mental y bienestar, confianza como mediador (Perilla Lyria y Gómez, 2017); confianza interpersonal y confianza organizacional (Omar A. , 2011); cambio organizacional y poder, influencia, poder como factor inherente al ejercicio del liderazgo (Contreras Torres, 2013); identidad social, identificación organizacional, confianza en el supervisor (Omar A. S., 2016); Modelo DpC 7+1, Confianza como metacompetencia, confiante, confiando (Gasalla, Sin dato); inventario de valores, confianza, civilidad en las organizaciones (Dias, 2016); concepto de poder, poder en las organizaciones (García, 2009).

De cara a los *Hallazgos, principales resultados y conclusiones*, se encuentra en general importantes asociaciones entre el concepto de liderazgo y confianza, incluyendo otras variables como clima organizacional y bienestar. Algunos de los principales resultados manifiestan relaciones con el liderazgo transformacional así: de forma positiva con menor malestar psicológico y mayor satisfacción laboral y que estas relaciones están mediadas totalmente por la confianza en el líder; sin embargo, sugieren que el efecto del liderazgo transformacional sobre la salud y el bienestar del empleado se limitaría a promover aspectos afectivos del bienestar, pero no del bienestar psicológico. Análisis de correlaciones mostraron importantes asociaciones entre las diferentes facetas del liderazgo transformador (consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual), la confianza en el supervisor, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general.

Estudios como el de (Omar A. , 2011) y (Yáñez, 2014); mostraron el papel modulador de la confianza en el supervisor en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral, discutiendo la importancia de desarrollar confianza afectiva en la relación que establece la jefatura con su equipo, especialmente

experimentando la emoción de seguridad, para así fomentar la colaboración en el contexto de cambio organizacional en los hospitales. Otro resultado de (Omar A. S., 2016) argumenta que los líderes transformadores influyen sobre la IDO (identificación del trabajador con su organización) de los trabajadores a través de la confianza que generan, en tanto que la flexibilidad laboral amplifica tales relaciones. En síntesis, los resultados obtenidos indican que la confianza que despiertan los supervisores, más que sus características de líderes transformadores, es la que contribuye al IDO del empleado; las prácticas de trabajo flexible permiten conciliar las dos esferas más importantes de la vida de las personas (Trabajo y familia) y las que amplifican la interacción entre la confianza en el supervisor y la IDO.

En (Gasalla, Sin dato), del estudio cualitativo del primer proceso de investigación señalan dos aspectos. Por un lado, la aparición de factores que han tratado de analizar a nivel más teórico. Por otro, la aparición de factores de índole interpersonal y otros organizacionales (contexto) lo cual apoya el interés de utilizar modelos sociotécnicos que sin duda influyen en los niveles de confianza. Las conclusiones de esta segunda investigación fueron: 1. Del estudio cualitativo: que la literatura apunta a la idea de que la confianza es una aspiración, que nunca podrá ser completa y que se enraíza en los aspectos más puramente humanos como es el lenguaje. Que existe una amplia literatura organizacional que ha terminado identificando los distintos papeles que se juegan en la interrelación de la confianza. Que la confianza es un proceso en los que la confianza se juega en distinto grado. Que las sociedades democráticas necesitan que se fomenten “las buenas costumbres” y entre ellas el efecto de la confianza de los líderes los convierte en la práctica en hombres carismáticos porque son ejemplares.

Con el estudio de (Guinaliú, 2013) los resultados muestran que la hipótesis que sugería que la confianza inicial en el líder sería mayor en equipos tradicionales es aceptada. La hipótesis que planteaba que el riesgo percibido en el proyecto sería mayor en el entorno de trabajo virtual fue rechazada. Para el experimento 2, se encontró que la confianza es mayor cuando el líder exhibe su fotografía en el perfil y se rechazó la hipótesis de que el riesgo percibido sería menor cuando el líder virtual exhibiera su foto en el perfil. La hipótesis de que la confianza inicial en el líder virtual experto sería mayor que la confianza inicial en un líder virtual atractivo es aceptada; en cuanto a que el riesgo percibido en el proyecto sería mayor cuando el líder muestre rasgos atractivos fue rechazada.

El mayor nivel de confianza inicial en el líder virtual corresponde a un líder experto en un entorno de riesgo bajo y el menor nivel de confianza inicial corresponderá a un líder atractivo en un entorno de riesgo alto también es aceptado. En el artículo de (Contreras Torres, 2013) como conclusión se puede afirmar que el liderazgo y el poder movilizan a la organización y pueden llevarla a desequilibrios productivos, los cuales favorecen el desarrollo de las organizaciones y su perdurabilidad.

El liderazgo y sus definiciones

Para definir liderazgo existen diversos autores, reflexiones y seguirán apareciendo definiciones de este término tanto como vaya evolucionando la especie humana, debido a las experiencias personales, sociales, espirituales a las que los seres humanos se expongan, también debido a las reflexiones que en torno a dichas experiencias se haga el ser humano y

comparta con otros grupos sociales; así mismo, la observación y el aprendizaje humano, genera nuevas formas de relacionarse y de resignificar los fenómenos sociales. Esto da origen a numerosos modelos y teorías explicativas para entender el fenómeno detrás del comportamiento del líder a nivel social y organizacional.

En el trasegar de la vida en las organizaciones se ha ido entendiendo que no pueden no existir relaciones entre las personas; en las organizaciones tampoco; en una organización, por ejemplo, no podemos no relacionarnos; así la intención sea no relacionarse, de todas maneras, se está impactando de una u otra forma a otro. Y para el caso de los líderes en las empresas, el impacto en los demás empleados es de mayor potencia, incluso algunos autores lo plantean, como Barret (2001) quien expone que “El futuro bienestar de la humanidad se encuentra en manos de los líderes empresariales. Colectivamente, para bien o para mal, tienen más poder que nuestros líderes políticos” (p. 157). Continuando con otras definiciones de liderazgo, se encuentra que para (Sharmer, 2015), el liderazgo exitoso o la calidad de los resultados de una intervención, depende de la calidad de la atención y la intención que un líder le da a cada situación; explica incluso que dos líderes que se encuentran en una misma circunstancia haciendo exactamente lo mismo pueden generar resultados completamente diferentes, dependiendo del espacio interno desde el cual opera cada uno. Para Senge (2011) el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Para él, el liderazgo existe, está presente, se observa cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.

Así mismo, considera que el liderazgo es la capacidad de una comunidad humana de dar forma a su futuro o influir en él, es decir la orientación creativa o como damos forma a nuestro futuro. A nivel organizacional, el liderazgo es definido como «el intento por emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr una meta» (Gibson, Ivanchevich y Donnelly, 1994, p. 26) citado por (Ayala, 2016). Pero una manera de definir un concepto, también es identificar que no es dicho concepto, como lo hace (Kruse, 2013) cuando expone que no tiene nada que ver con la antigüedad o la posición de una persona en la jerarquía de una empresa, ni tiene nada que ver con los títulos, ni con los atributos personales ni rasgos carismáticos, tampoco es gestión, sino más la influencia social, se pudiera decir que también participa el control social, que finalmente hace que se maximicen esfuerzos para lograr una meta.

Tipos de liderazgo

Puede hacerse una clasificación de los tipos de liderazgo de manera que sería como ponerle un apellido al nombre liderazgo, para que según este “apellido”, pueda identificarse a qué se refiere, qué busca, qué contiene, qué persigue, de hecho, a continuación, se expondrán algunos de estos tipos de liderazgo.

No obstante lo anterior, el liderazgo es el liderazgo, sin ninguna característica; tal vez esas características de refieran más a los estilos de los líderes, porque a mi modo de ver enmarcar el liderazgo en uno u otro tipo estrecha la mirada y comprensión del término.

Adjetivos para acompañar el término liderazgo son, por ejemplo: *autocrático, democrático laissez faire, paternalista, carismático, lateral, situacional, gerencial, inspirador, empresarial, facilitador*, entre otros. Para efectos de esta investigación haré referencia a la evolución de las teorías trabajadas por (Giraldo, 2014) quienes exponen que inicialmente el estudio del liderazgo se basó en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, llegando a la conclusión de que los líderes nacían, no se hacían; luego hacia 1920, se dio la teoría de los rasgos que analizaba las características que distinguían a los líderes del resto de personas; luego las teorías pasaron a identificar como los líderes actúan respecto de sus seguidores; en la continua evolución de los estudios, se llegó a la teoría de la contingencia en la que se adiciona al análisis de comportamiento y las interacciones su interacción con el entorno donde se desarrollan; otro momento de la evolución del concepto de liderazgo es cuando se habla de la teoría de la influencia, encontrando como enfoque principal de esta teoría el liderazgo carismático, basando las cualidades del líder en el carisma. Por último, se encuentra la teoría de las relaciones encontrando dos tendencias principales, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, aproximadamente en la década de 1980.

El liderazgo transaccional está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento, se limita al flujo de operaciones. El liderazgo transformacional, por su parte está centrado en el papel del líder como un agente de cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo; concentrándose en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significación a las actividades realizadas (Almiron Virginia, 2015).

Goleman, (2000) construyó seis estilos de liderazgo, con efectos distintos en el ambiente de trabajo. Estos estilos de liderazgo se evidencian en quienes los operan así:

Líderes coercitivos, que exigen cumplimiento inmediato.
Líderes con autoridad que movilizan a la gente hacia una visión.
Líderes afiliados los cuales crean vínculos emocionales y armonía.
Los líderes demócratas quienes construyen consenso a través de la participación.
Los líderes de *Pacesetting*, los que esperan excelencia y autodirección.
Líderes entrenadores a los cuales les interesa desarrollar la gente para el futuro.

Goleman, (2000) enfatiza en que estos tipos de liderazgo no son excluyentes, es decir que un líder puede utilizar la mayoría de los estilos en una semana dada y describe tipos de situaciones empresariales en las que cada estilo es más adecuado explicando cómo los líderes que carecen de uno o más estilos pueden expandir sus repertorios y que en la práctica se puede cambiar entre estilos de liderazgo según resultados que quiera lograr.

En la siguiente nota se hace referencia a los sistemas gerenciales que distingue Likert, así:

EL SISTEMA 1 es el tipo explorador -autoritario, donde la gerencia usa el temor y las amenazas, la comunicación es sólo hacia abajo, jefes y subordinados están psicológicamente muy apartados, la mayoría de las decisiones son tomadas por el alto mando, etc.

EL SISTEMA 2 es el tipo autoritario benevolente, donde la gerencia usa la recompensa, hay actitudes de servilismo hacia los jefes, la información que fluye hacia arriba está restringida a lo que el jefe quiere oír, las decisiones sobre políticas son tomadas arriba, pero las decisiones dentro de un marco de referencia prescrito pueden ser delegadas a niveles inferiores, etc.

EL SISTEMA 3 es el tipo consultivo, donde la gerencia usa recompensas y castigos ocasionales, se busca algo de involucración, la comunicación es en ambos sentidos y la comunicación “hacia-arriba” distinta de lo que el jefe quiere oír, se da en cantidades limitadas y solamente con cautela, aunque los subordinados pueden tener una influencia moderada en las actividades de sus departamentos, como política general las decisiones son tomadas arriba y las decisiones más específicas se toman en niveles inferiores, etc.

EL SISTEMA 4 está caracterizado por la gerencia participativa del grupo. La gerencia otorga recompensas económicas y hace uso total de la participación grupal y la involucración en el establecimiento y mejoramiento de elevadas metas de desempeño, en el mejoramiento de métodos de trabajo, etc.; la comunicación fluye en todas las direcciones y es precisa; jefes y subordinados están psicológicamente cerca. (Serzo, 1984, p. 2)

Paralelamente existen planteamientos de otros autores como Lewin (citado por GARCIA, 2015) en la que expone tres estilos de liderazgo basados en el comportamiento del líder así:

- Autocrático o Autoritario (Centrado en el jefe):
Este estilo se centra en dar órdenes y supervisar el cumplimiento de las mismas; es dogmático impositivo, y de ese mismo modo dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. Es un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados.
- Democrático o participativo (Centrado en los subordinados):
Además, describe un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.
- Laissez-Faire (de políticas laxas):
Utiliza un poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados independencia o autonomía en sus operaciones. En este estilo se permite que los subordinados fijen sus metas y los medios para lograrlas; además, considera que su papel es facilitar las operaciones de los seguidores, proporcionarles información y actuar como contacto con el medio ambiente externo. (p. 64)

Liderazgo, poder y autoridad

Al preguntarse sobre el surgimiento de modelos que hayan cambiado la forma de relacionarse entre los seres humanos, se encuentra por ejemplo el modelo humanista que surgió con la Escuela de las Relaciones Humanas cuyo autor más representativo es Elton Mayo. Como oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo alrededor de 1930; factores como la ingeniería industrial fue sustituida por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo,

el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma y el hombre se percibía más motivado por incentivos sociales que por dinero (Chiavenato, 2007).

Por su lado Morgan (1990) expone:

Las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura. Así, una organización puede verse a sí misma como un equipo o familia que cree en el trabajo común. Otra puede impregnarse la idea de que “somos los mejores de la industria y estamos en el camino”. Y todavía otra puede estar altamente fragmentada, dividida en grupos que ven el mundo de muchas y variadas formas o que tienen diferentes aspiraciones de lo que una organización podría ser. Tales patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta. (p. 109)

En ese sentido, las organizaciones son fenómenos, es decir, están compuestas por los fenómenos de cada persona que trabaja en ella y las relaciones que entre esos seres humanos se dan.

Por otro lado, para Cea (1989) poder y autoridad son: “conceptos cruciales en las ciencias sociales, es decir, complejos, determinantes de otros fenómenos estudiados en ellas y asuntos de hondas divergencias”. (p. 89). Desde lo administrativo, Cruz (2010) expone que el control social en las organizaciones es propio del poder y de la autoridad y hace una definición de ambos términos, entendiendo el poder como la capacidad coactiva que tienen ciertos sujetos para ejercer el dominio de los actores que participan en un sistema de acción y autoridad, haciendo uso de la definición de (Buckley, 1993 citado por Cruz, 2010) como:

El control de la conducta de otros para la promoción de metas colectivas, basada en alguna forma discernible de consentimiento cognoscible de éstos. La autoridad implica una sujeción informada y voluntaria, que es un estado psicológico definido, y una coordinación o identidad de las orientaciones hacia metas de los controladores y controlados. (Cruz, 2010, p. 56)

Para continuar enmarcando teóricamente esta investigación, el poder se mueve como un continuo entre dos dimensiones: el poder concebido como fuerza en un extremo y como consenso en el otro extremo, dándose el primer extremo mencionado en ambientes como fuerzas armadas y de seguridad, cárceles, y el segundo extremo, el del consenso en ambientes como empresas, cooperativas, sindicatos, partidos políticos como lo expone (Krieger, 2003).

En cuanto a la autoridad Weber (1964) considera que “Un determinado mínimo de voluntad de obediencia, o sea de interés (externo o interno) en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad”. (p. 22)

Con relación a liderazgo, según Etzioni (1961), citado por (Krieger, 2003):

Es la capacidad basada en las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos. El liderazgo se distingue del concepto de poder en suponer influencia, es decir cambio de preferencia., basada en el reconocimiento de las cualidades del líder y en el grado de interpretación que éste hace de las aspiraciones de personas y grupos. (p. 381)

Refiriéndose a la autoridad en las organizaciones, (Schein, 1996) expone:

La autoridad no es lo mismo que el poder. El poder puro implica la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio o del castigo, o a través de la manipulación de la información. El poder implica que otros, de verdad, no tengan otra alternativa porque no son lo suficientemente fuertes para tomar una determinación o porque no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo. Es lo que los psicólogos llaman “autoridad no legítima”. La autoridad legítima, por otra parte, implica que los subordinados obedecen los reglamentos, las leyes y las órdenes voluntariamente porque aceptan también el sistema por medio del cual se llegó a esos reglamentos, a esas leyes o a ese nivel de autoridad para dar órdenes- es decir, le reconocen a la persona que tiene autoridad el *derecho* de mandar. (p. 23)

En relación con lo anterior, en las relaciones humanas, siendo la autoridad parte de ellas se puede observar que, si existe el deseo de hacer o de participar activamente de un sistema cultural, éste tendrá mejores posibilidades, porque la motivación es desde el interior y la convicción de las personas, mas no necesariamente desde lo impuesto.

Liderazgo en las organizaciones

Las organizaciones no son la infraestructura, ni los equipos, ni la tecnología de punta; las organizaciones son las personas, que en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Ese capital puede valer mucho o poco dependiendo de los talentos y competencias de las personas y que tanto sean capaces de agregar valor a la organización, haciéndola más ágil y competitiva. (Chiavenato, 2007)

Así mismo, Chiavenato (2007) expone “Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización”. (p. 69)

Menciona además, que para que lo anteriormente expuesto se logre, uno de los detonadores que debe utilizar la organización es la autoridad para que las personas puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos y así puedan trabajar de acuerdo con lo que aprenden y dominan, o sea delegarles la autoridad Chiavenato (2007).

Por otro lado, continuando con el acercamiento al liderazgo en las organizaciones se encuentra que:

Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno. El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas [...]. En este mismo orden de ideas, una organización no puede existir sin interactuar no solamente con sus integrantes internos sino con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno.

Hoy, algunas empresas incluso cooperan con sus competidores, compartiendo información y tecnología para beneficio mutuo. (Daft, 2011, p. 11)

En relación con las anteriores citas, los acuerdos entre las personas y el control social que entre los seres humanos surgen naturalmente, puede generar efectos e impactos más potentes en las organizaciones que los estímulos externos como los reglamentos, que en última instancia sancionan, pero no necesariamente amplían conciencia frente a la conducta inadecuada.

La confianza como valor organizacional

Retomando el entendimiento de que las organizaciones son las personas y sus relaciones, los valores hacen parte de las construcciones internas de las personas; Daft, (2011) afirma que “las culturas adaptables sólidas a menudo incluyen los siguientes valores: El todo es más importante que las partes y las fronteras entre las partes se minimizan”. (p. 387)

El concepto de confianza, puede abordarse desde varios enfoques como por ejemplo el psicológico, lo sociológico, el filosófico, el histórico, desde una perspectiva particularizada y desde una perspectiva social, en relación a sí mismo y a los demás; para efectos de esta investigación se centrará en el concepto con mirada sociológica, abordando la confianza social, entendiendo que “la actividad principal a partir de la cual suele considerarse que se crea confianza social como subproducto es la participación en asociaciones”. (Herreros, 2003, p. 157)

Autores como Yáñez (2008), quien investigó sobre las conceptualizaciones metafóricas explica que la metáfora que presentó mayor frecuencia de mención fue la confianza como una parte central de una construcción relacionándolo con conocimientos o piedra angular; seguida por la segunda metáfora con alta frecuencia de mención que fue la confianza es una situación segura que tiene que ver con situaciones seguras en contextos riesgosos; en tercer lugar la metáfora de que la confianza es una parte esencial de una máquina en la cual está haciendo correspondencia a que ésta es como las partes indispensables de las máquinas para su óptimo funcionamiento.

Posteriormente (Yáñez, 2014) en su estudio sobre las emociones emergentes ante eventos significativos de confianza con jefaturas de enfermería, concluye que seguridad y protección fue la emoción más mencionada, experimentada por quienes participaron de su estudio a través de sensaciones de tranquilidad, alivio y relajación.

La confianza es un elemento que interesa prácticamente en todo tipo de intercambios interpersonales y en las organizaciones este valor se presenta a diario, en prácticamente cada transacción, o en cada conversación, o en cada promesa que se hace entre quienes habitan el espacio laboral.

Al leer a Laloux (2017), en lo que tiene que ver con la confianza y el control en las organizaciones, encuentro un postulado innovador:

Cuando la confianza aumenta, engendra responsabilidad. La emulación y la presión de los semejantes regula el sistema mejor que cualquier jerarquía. Los equipos se marcan sus propios objetivos y se enorgullecen de alcanzarlos. Cuando una persona trata de aprovecharse del sistema, por ejemplo, dejando de hacer lo que le corresponde u holgazaneando, los miembros del equipo le harán saber pronto su opinión. (p. 96)

Aparece entonces el concepto de control social; y esto tiene que ver con el entendimiento de que no podemos no vivir en relación, que aunque no se quiera o no se busque una relación, ésta no puede no existir y cuando de poner límites, establecer normas y representarse en escenarios sociales se trata, se hace aún más evidente.

La confianza y la cultura organizacional

Fuentes (2012) haciendo referencia a García (2005), comenta que la cultura organizacional es un conjunto de creencias y significados naturalizados por los miembros de la organización que se convierten en horizonte simbólico de interpretación y orientación de conductas y prácticas y que: “las organizaciones se entienden como culturas, es decir, la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son”. (Fuentes, 2012, p. 11)

Lockward (2011), retomando algunas ideas de Fayol quien codificó los principios generales de la administración, expone algunos como la división del trabajo, la autoridad, responsabilidad y disciplina: ordenar para ser obedecido, unidad de mando: una cabeza y un solo plan, centralización, subordinación del interés particular por el interés general de la empresa entre otros. Así mismo, cita a Fayol así:

Una persona más propensa a tener en cuenta los efectos que sus acciones provocan en su entorno, estará en mejores condiciones de interaccionar en una organización sin inducir a su alrededor comportamientos defensivos o bloqueantes de confianza. Esto es aún más importante en el caso del directivo, cuya labor consiste en lograr compromisos de sus subordinados hacia los objetivos de la empresa, para lo cual ha de inducir en ellos un mínimo de confianza. (p. 471)

Continuando con este recorrido de teorización entre la confianza y la cultura organizacional, según Schein (citado por Pedraza 2015) “en la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias (Nivel 3), que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa”. (p. 18)

Estas presunciones básicas, son la esencia de la cultura organizacional, que se desarrolla como modelo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación.

Schein (1998) los expone como niveles de cultura; estos tres niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional:

El nivel 1: Producciones...está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la

conducta expresa de sus miembros. El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad. El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada. Schein, 1988, pp. 30-32 (citado por Pedraza, L. 2015)

Siguiendo con esta línea de exposición, se encuentra que también que existen líderes creadores, mantenedores y modificadores de la cultura y que los líderes del futuro deberán tener niveles extraordinarios de percepción e intelección de la realidad propia y del mundo; altos niveles de motivación, fuerza emocional interna para su propio dominio y el acompañamiento a los demás y entre otros, voluntad para compartir el mando dependiendo de las habilidades y destrezas del otro. (Schein, 1996)

Así mismo, se encuentra que: “las culturas organizacionales se constituyen en los marcos contextuales a partir de los cuales se generan los mecanismos que permiten tomar decisiones y, por lo tanto, gestionar esa complejidad”. (Farias, 2014 p. 38); complejidad referida a los intercambios en ambientes inciertos y cambiantes, con competencias agresivas como lo señala Etkin 2005 citado por (Farias, 2014). Así mismo, es claro que:

Las organizaciones se comportan de una manera similar, pues ya en su misma constitución cuando deciden qué tipo de organización van a ser, que productos o servicios van a vender, que valores van a respetar, como sería la política de personal, como se regulará el trabajo, si se respetará el medio ambiente, si habrá con el medio social un intercambio más amplio que el que resulte de un interés racional-económico. (p. 39)

De todas maneras, los cambios demográficos, los cambios en las expectativas de las personas que cada vez más les interesa la dimensión social y ética de sus trabajos y el trato recibido, hace que se complejice internamente cada organización; reta a los líderes a trabajar con el otro, junto al otro, no por encima del otro, ni a pesar del otro. La ampliación de conciencia de los seres humanos, donde cada vez se da más cuenta de lo que pasa y cada vez se hace más cargo de ello, implica para el líder tener fortaleza interna, cuidar sus emociones internas y poner su talento al servicio de sí mismo y de la organización.

La confianza como fundamento de la estrategia organizacional

La confianza se ha vuelto un factor crítico, un intangible para las organizaciones, puede incluso hacer parte de la planeación estratégica de algunas empresas. Adicionalmente, para esta mirada de la confianza en relación con la estrategia organizacional o corporativa, se cita a Daft (2011) cuando expone que:

Las personas están conscientes del sistema como un todo, de la forma en que todo se ajusta y de las relaciones entre varias partes organizacionales. Todos los miembros consideran cómo sus acciones afectan a otras partes y a la organización total. Este énfasis en el todo reduce las fronteras, tanto dentro de la organización como con otras empresas. (p. 387)

Continúa el autor exponiendo que es posible que en las organizaciones se formen subculturas, pero que las principales actitudes y conductas de todos reflejan la cultura dominante de la organización, con lo cual se puede decir entonces que sería de mayor rele-

vancia no poner el reflector en situaciones o modos de relación asilados, sino poner la atención y las intervenciones en el mantenimiento de las relaciones principales. El mismo Daft considera que el libre flujo de personas, ideas e información permite una acción coordinada y un aprendizaje continuo; que, en las organizaciones, la igualdad y la confianza son los principales valores y que “la cultura crea un sentido de comunidad e interés de unos hacia otros”. (p. 387)

En este sentido, en que se plantea a la organización como un lugar para crear una red de relaciones que permite que las personas asuman riesgos y se desarrollen a su máximo potencial, la relación es recíproca, un negocio para desarrollar potencial de las personas y personas que a su vez desarrollen el negocio. Cabe anotar que “tratar a todos con interés y respeto crea un entorno de seguridad y confianza que permite la experimentación, los errores frecuentes y el aprendizaje”. (Daft, 2011, p. 387)

Lo anterior hace pensar entonces que las relaciones con externos también tenderían a desarrollar sus potenciales, ya que como expresa Daft (2011) “En cierta época, sucedía que una empresa grande y poderosa les ajustaba las tuercas a los proveedores pequeños. Hoy una empresa puede decidirse a trabar positivas relaciones de confianza” (p. 176)

Uno de los grandes retos de las estrategias corporativas, al modo de ver de la investigadora es el de crear alianzas estratégicas que les permitan fortalecer y robustecer sus campos de acción y ganancias financieras:

Cuando las alianzas fracasan, casi siempre es por incapacidad de los asociados de establecer relaciones de colaboración y confianza, más que por falta de un plan de negocios sólido o una estrategia. Antes que mantener la independencia de las organizaciones, el nuevo modelo se basa en la interdependencia y la confianza. (p. 179)

Porter (1997) desarrolla sus ideas entorno al establecimiento de la estrategia, el cual está relacionado con la cultura organizacional y argumenta que frecuentemente se confunden los ejercicios de realizar mejoramientos operacionales y de lograr acuerdos internos de cooperación, con la estrategia, que es el papel del líder, decidiendo los cambios que se requieren y las necesidades de los usuarios. En la misma vía, trata a la estrategia como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, con el fin de que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Método

Tipo de estudio

La presente investigación es un *estudio de tipo descriptivo* conforme a los criterios de profundidad alcanzada y un tipo de análisis de datos *cualitativo*, pretendiendo recoger información en relación con las prácticas actuales de liderazgo que facilitan la confianza. En cuanto al tiempo, se trata de un estudio de carácter *transversal*, dado que en un solo momento se hizo la recolección de datos.

Sujetos

Los sujetos participantes de esta investigación son 10 auxiliares de bodega de una empresa manufacturera de Medellín, con vinculación directa a la empresa y con no menos de 2 años de antigüedad en la Empresa, sin tener en cuenta como criterio para ser parte de la muestra la edad, ni el sexo, ni el nivel educativo que puede ser bachiller o técnico.

Instrumentos

Para efectos de recolección de la información se realizaron *entrevistas* alrededor de las siguientes categorías de rastreo de la información: *Prácticas de liderazgo que facilitan la confianza, facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la confianza en un equipo de trabajo, ventajas percibidas por los colaboradores de trabajar en un clima de confianza.*

Adicionalmente, hicieron parte de la información de la estructuración de la entrevista datos básicos de identificación socio-demográfica de la muestra, como: sexo, edad, antigüedad en el cargo, antigüedad en la empresa, antigüedad en el área y nivel educativo.

Tabla 1: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información	
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Categorías de rastreo /análisis de datos</i>
Identificar las prácticas de liderazgo que facilitan la confianza	Prácticas de liderazgo que facilitan la confianza
Identificar los facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la confianza en el equipo de trabajo.	Facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la confianza en un equipo de trabajo.
Identificar las ventajas y desventajas percibidas por los colaboradores de trabajar en un clima de confianza y de desconfianza	Ventajas y desventajas percibidas por los colaboradores de trabajar en un clima de confianza y de desconfianza

Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas son un medio idóneo para la obtención de información relevante para la investigación. Distan de ser homologables a una conversación cotidiana, pues el entrevistado tiene una intensión, la cual se enmarca en el objeto de su investigación. Las entrevistas desde una perspectiva de segundo orden tienen varios propósitos, entre ellos encontramos los siguientes: a) permiten la reflexividad de los entrevistados en torno al tema investigado, b) buscan recrear situaciones significativas de los entrevistados y susceptibles de ser reconstruidos como relatos comprensivos de una realidad, c) se busca la dialéctica de los discursos, esto es, la intermodificación de los puntos de vista del entrevistado y el entrevistador, d) lo registrado en las entrevistas sirve como material para construir una triangulación entre la teoría, lo dicho por los entrevistados y la interpretación del investigador.

En este sentido, las entrevistas buscaron acercarse a la comprensión de la realidad de los entrevistados para ser analizada y sistematizada en el presente artículo. Se tuvo cuidado con la confidencialidad de las personas, en tanto no se presentan nombres personales,

ni aspectos muy detallados de los entrevistados, buscando con ello, una actitud de respeto por el decir y la vida de los mismos.

Procedimiento

El desarrollo de esta investigación se llevó a cabo en tres momentos. El primer momento fue el establecimiento del *estado del arte de la cuestión*, en la cual se reunió toda la información teórica respecto del liderazgo y la confianza; en segundo momento, se realizó el *trabajo de campo*, para lo cual se diseñó la entrevista y luego se contactó a los auxiliares de bodega para el desarrollo de las entrevistas. Para el tercer momento, se realizó la *organización, análisis y discusión de los resultados*.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los 10 participantes del estudio, según las siguientes categorías de análisis: prácticas de liderazgo que facilitan la confianza, facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la confianza en un equipo de trabajo, ventajas percibidas por los colaboradores de trabajar en un clima de confianza.

Para el análisis de cada una de estas categorías se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados por subcategorías, soportados de manera empírica a través de fragmentos de discurso que permite evidenciar el hallazgo obtenido. Luego se desarrolla la discusión de los resultados a partir del análisis de los mismos.

Los datos fueron obtenidos con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a 9 hombres y 1 mujer, con cargo de auxiliares de bodega en una empresa del sector manufacturero cuyas edades están para 7 personas entre los 20 y los 30 años; para 3 personas entre los 31 y los 40 años. Los 10 entrevistados completaron sus estudios de bachillerato y 4 de estos han iniciado estudios técnicos de los cuales 1 de ellos los culminó. En cuanto a la antigüedad en el cargo, para el rango entre los 2 y 4 años se encuentran 5 personas y para más de 4 años de antigüedad hay otras 5 personas.

Prácticas de liderazgo que facilitan la confianza

En relación con las *acciones o comportamientos que facilitan la confianza en un grupo de trabajo*, se obtuvieron respuestas en su mayoría relacionadas con la buena comunicación con líderes que permiten y se disponen para la expresión de inquietudes o situaciones específicas; otra acción o comportamiento que según los entrevistados consideran que facilitan la confianza en un grupo de trabajo es la posibilidad de comentarle al líder, no sólo temas laborales, sino temas personales y familiares; la escucha sin juzgar es otra acción o comportamiento referenciado; como evidencia empírica que soporta el análisis algunos entrevistados manifestaron:

Sujeto 1: La comunicación, ante todo. O sea que se prestan, son líderes que se prestan para usted poderles expresar sus inquietudes, poder expresarles cualquier situación, o sea sin nin-

gún temor a que de pronto puede ser rechazado, eso es como lo más fundamental. [...] Como le digo, nosotros contamos con el apoyo de ellos siempre, o sea nosotros no tenemos inconveniente, por ejemplo, para acercarnos a ellos y comentarle no solo de tema laborales, sino de pronto de un tema personal que necesitamos de la colaboración de ellos, ahí nos da mucha confianza.

La posibilidad de hablar, de expresar en palabras lo que el empleado considera respecto de su trabajo y de su vida misma, es una forma idónea de coordinar grupos de trabajo que favorece la creación de un clima agradable para laborar y una contribución al conocimiento de la organización. Para Nonaka y Takeuchi (1999):

Todas las personas de una compañía creadora de conocimiento son creadoras de conocimiento. Sin duda, el valor de la contribución de cada integrante es determinado por la importancia de la información que provee al sistema total y no por el lugar o posición que la persona ocupa en la jerarquía de la empresa. (p. 168)

El privilegio de la palabra no es un privilegio de unos pocos, brindar la palabra es una muestra de igualdad de condiciones entre los sujetos. El hecho mismo de permitir que alguien se exprese, indica no solo respeto, sino algo más profundo, reconocerle como ser humano, como un sujeto que hace lazo social y con el cual es posible intercambiar ideas, planteamientos, pero también críticas o sugerencias. Pero ello requiere de un deseo de escuchar, esto es, estar dispuesto a abrirse al discurso del otro y disponer de tiempo para escucharle. A propósito de lo anterior, un entrevistado sostiene que:

Sujeto 5: porque lo escucha a uno, porque le da consejos a uno, porque de por sí son personas mayores a uno y han vivido más que uno, entonces uno le comenta algún tema no de la empresa sino de afuera, “ve me paso esto y esto” y “no, haga esto, yo le aconsejo que haga esto.

Al respecto de la escucha otro entrevistado agrega:

Sujeto 2: Un líder debe ser fácil de llegar y fácil de tratar con él.

Pero escuchar va más allá del acto de decodificar significantes, esto es, descifrar mensajes. Escuchar implica un estar desprejuiciado, desprevenido de preconcepciones frente a los demás. Una escucha desprejuiciada requiere un suspender, al menos por el tiempo en que se conversa, los prejuicios ante los temas y las personas. De este modo permitimos que los demás puedan expresar abiertamente sus inquietudes e ideas. Un ejercicio de liderazgo basado en esta actitud potencia la credibilidad en el líder, legitima su accionar y crea un vínculo sólido con los colaboradores, a diferencia de una actitud de prohibición del diálogo y el intercambio interpersonal que crea todo lo contrario, esto es, apatía, miedo y zozobra ante la presencia del líder. Para Ramírez la formación de un analítico, en este caso un líder analítico requiere:

Requiere un largo proceso de análisis de los pre-supuestos en que se funda su discurso. Convertir los prejuicios en juicios. Sólo de esta manera logra una escucha desprejuiciada, esto es, una *epoché*, una suspensión del juicio personal, como recomiendan los fenomenólogos. No se escucha lo que se quiere sino lo que se puede, lo que nos permitimos escuchar. Esa puesta en cuestión de los propios valores nos lleva a la que ha sido llamada *neutralidad* analítica, pero que, si hacemos caso a la distinción de Pródicos en el *Protágoras* de Platón,⁶¹ habría que

llamar más bien *imparcialidad*. Podemos restringir y calcular las intervenciones pero no la escucha. (2012, p. 83)

Por lo anterior se puede concluir que acciones o comportamientos que facilitan la confianza en un grupo tienen que ver más que con los conocimientos técnicos, con la disposición a la escucha y con la conjugación de variables intra laborales como extralaborales, es decir con trascender el asunto o la dinámica laboral hacia la dimensión humana.

Las anteriores afirmaciones de los entrevistados tienen relación con lo expuesto por Codina (2004) en relación con que:

Son diversos los beneficios de saber escuchar. Entre los principales que destacan los especialistas se encuentran los siguientes: Eleva la autoestima del que habla, pues le permite sentir que lo que dice es importante para el que lo escucha y, con esto, la comunicación y la interrelación se hacen más fluidas, respetuosas y agradables. Le permite al que escucha identificar intereses y sentimientos del que habla y, de esta forma, puede ser más efectivo en la comunicación con su interlocutor. Se reducen las potencialidades de conflictos por malas interpretaciones en las comunicaciones. Se aprende de los conocimientos y percepciones del otro. Amplia el marco de referencia, cultura e intereses del que escucha. (p. 3)

Facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la confianza

Con relación a los *facilitadores del desarrollo de la confianza*, se encontraron los siguientes: estar disponible para los trabajadores, preocuparse por el proceso productivo pero también por los colaboradores, saber un poco más de los ellos, no solamente lo laboral sino como parte de lo personal y familiar, sentir el problema que está viviendo el colaborador, gestionar (buscar soluciones) ante las solicitudes del empleado, propiciar espacios de humor e integración al iniciar las labores y durante éstas y nuevamente la escucha. Como soporte empírico se tienen los siguientes aportes:

Sujeto 1: Que usted les pueda comentar cualquier situación y que siempre van a tener su momento para nosotros podernos desahogar o poderles pedir de pronto hasta un consejo, uno trata de evitar mucho eso, porque uno entiende que ellos también tienen sus problemas, tienen sus obligaciones todas sus cosas en la cabeza, pero entonces es eso, ante todo como la forma, o sea de atender a una persona, de saber escuchar a una persona.

Otro entrevistado agrega:

Sujeto 3: Propiciar una integración, una charlita antes de empezar el turno, un análisis de cómo vamos, qué podemos mejorar, que somos pues un quipo y que todos trabajamos juntos [...] hablaría con cada uno, me presentaría, me daría como digamos a la tarea de conocerlos, de conocer no solamente a ellos sino también sus familias, lo que hacen, qué hacen, como interesarme un poquito más en los trabajadores y apoyarlos también en lo que yo pueda brindarles, de una..

Sujeto 9: Tener autoridad y disciplina, esas dos cosas van como de la mano, pero también debe tener algo de ser humano, para poderles llegar, para saber llegarle a la gente.

Sujeto 10: Conocer las personas, como el ámbito familiar, todo, y sí sobre todo el diálogo, conocerlo y también presentarse uno, las aspiraciones, a qué punto quiere llegar uno pues con las demás personas, me parecería que eso sería.

En este sentido, para Goleman, 2013 las redes informales son decisivas para resolver problemas imprevistos y comenta que existen por lo menos 3 variedades de éstas, las de comunicación, las de pericia y las de confianza. Continúa exponiendo el autor:

Ser un componente principal de una red de pericia supone tener fama de trabajar con un excelente nivel técnico, lo que suele conducir a un ascenso, pero en realidad no hay casi ninguna relación entre ser un experto y ser considerado una persona a la que los demás puedan confiar sus secretos, dudas y vulnerabilidades. Un déspota de oficina o un microgestor mezquino tendrán mucha pericia, pero sufrirán una falta de confianza tan grande que afectará a su capacidad de gestión y en la práctica no accederán a las redes informales. Las estrellas de una organización son con frecuencia quienes mantienen fuertes conexiones en todas las redes, sean de comunicación, pericia o de confianza. (p. 88)

Así mismo algunas expresiones que hacen que los entrevistados evoquen situaciones en las que se facilitó la confianza son, por ejemplo, las que recuerda el sujeto 6:

Lo que necesite con tal de mejorar el proceso, a la orden”; “todo cambio que usted quiera hacer en su puesto de trabajo o en su línea de trabajo, siempre y cuando sea positiva lo puede hacer”; “pida las herramientas para elaborar bien su trabajo” y ahí agregándole, “tómese el tiempo para hacer las cosas bien. También a las que hace referencia el Sujeto 7: Usted sí es capaz, hágase con este que este le enseña bien.

Para la subcategoría de los *obstaculizadores del desarrollo de la confianza*, se encontró que no saludar, la arrogancia, utilizar expresiones verbales y corporales groseras, ser voluble, no permitir que se le acerquen desde lo personal, solo desde lo laboral son las que mayormente identifican los entrevistados. Como evidencia empírica está lo expresado por el Sujeto 3:

Ser gruñón, una persona que uno no se le pueda acercar o voluble, que un día “buenos días muchachos”, y al otro día entro a la oficina y no dijo nada; en el caso del Sujeto 7: Arrogante en la forma de ser, que unas veces está bien y al otro día vos no sabes si saludarlo o más bien quedarse callado porque no sabe en qué estado de ánimo va a llegar.

Sujeto 9: Manejar mucho de esa distancia, ya nada de desayunos o de reuniones, ya sería: “mire, este es su trabajo, esto es lo que usted debe de hacer y cumpla con su labor, y mi labor es mandar y ya”, no conversar con los colaboradores.

Sujeto 10: Que el jefe a uno le diga: “aquí yo soy el que mando y aquí se hace lo que yo diga”, entonces eso ya pues crea como una barrera ahí. Pues sí como cortar la comunicación, yo soy el que mando aquí o sea que aquí nadie puede tomar las decisiones, así como así, “aquí no hay decisión se hace simplemente lo que yo diga y ya”

Sujeto 8: A veces uno comete un error y a veces la forma de decirlo no es la adecuada y eso a veces lo baja a uno”. Sujeto 2: ser arrogante frente a las situaciones, no permitir una buena relación entre el trabajador y el líder, sino solamente lo laboral.

El orden burocrático de la organización y sus divisiones en funciones y tareas, y claro está en jerarquías, no debiese ser un aspecto que genere distancia excesiva, exclusión o incluso discriminación y estigmatización. El mero hecho de que existan niveles jerárquicos indica diferencia, pero esta no pudiese ser utilizada para evitar saludar, dialogar o interactuar con las personas. Actitudes autocráticas son la causa de malestares, malentendidos, sufrimiento laboral, entre otros. El líder dialógico, es aquel que está presente para sus colaboradores, reconoce la singularidad de estos, evitando actitudes hostiles o de rechazo que no son otra cosa más que una muestra de individualismo. Para Morgan:

Muchas organizaciones tienen un carácter narcisista enraizado en formas sublimadas de erotismo oral unidas a la satisfacción de las necesidades individuales. Para algunos, esto se expresa en un individualismo agresivo donde la corporación principal y los valores individuales dependen de la capacidad para conseguir el éxito personal y ganar reconocimiento de los demás. Todavía otros traducen este amor propio o auto orientación en ambientes más colectivos donde la ética del apoyo mutuo llega a ser dominante. (1996, p. 198)

Algunas expresiones que hacen que los entrevistados evoquen situaciones en las que sintieron que se obstaculizó la confianza son, por ejemplo, las que recuerda el sujeto 4:

Usar expresiones como: en estos momentos no te puedo ayudar, lo tengo que hacer solo, hazlo rápido lo necesito para ¡ya!”. Para el Sujeto 6: El jefe soy yo; Es que el proceso se hace como yo lo digo; Es que así se ha venido haciendo siempre.

Si bien es cierto Goleman, (2000) enfatiza en que los tipos de liderazgo propuestos por él no son excluyentes, o sea que un líder puede utilizar la mayoría de los estilos en una semana específica, para lo reportado por los entrevistados se puede evidenciar que el estilo afiliativo no está presente, ya que no se crean vínculos emocionales o que trasciendan más allá de la tarea u objetivo a alcanzar.

Ventajas percibidas por los colaboradores de trabajar en un clima de confianza

Con respecto a las *ventajas relacionales* los entrevistados exponen en su gran mayoría que las ventajas son trabajar en un ambiente de tranquilidad, ameno y de colaboración. Algunos sujetos en relación a la subcategoría, se expresan así:

Sujeto 3: se trabaja digamos en un ambiente laboral más ameno, más tranquilo. Esas serían como la mayor de las ventajas, uno en un buen ambiente laboral es donde uno sepa que va a llegar y es como un hermano, una familia, digo yo.

Sujeto 7: Pues como en mi caso, yo a todas las personas que me encuentro las saludo eso es, era un hábito muy bonito que teníamos en la compañía, así usted no lo conozca, saludar a todas las personas, preguntarle cómo están, así pues, no lo conozca, así se van conociendo, entonces de que usted empieza un turno bien.

En relación con las *ventajas en lo personal* el principal hallazgo tiene que ver con la sensación de tranquilidad; incluso uno de los sujetos habló de plenitud así:

Sujeto 7: No pues si uno ya tiene confianza en el entorno que esté, uno ya está pleno, porque yo digo que la tranquilidad no tiene, es algo que no tiene precio, si yo estoy bien con vos y estás bien con los demás, tenés todo”. Sujeto 2: Cuando hay confianza uno sale como más adelante, las cosas son más llevaderas, pero cuando es lo contrario uno siempre es estancado porque es: ¿será que sí, ¿será que no? Será que no hago, entonces uno siempre como deteniéndose frente a la situación.

En este sentido Laloux, 2017 expresa:

Luchar por lograr la plenitud no es tarea fácil. Ante cada suceso perturbador, nos tienta buscar refugio en la separación. El alma busca refugio, y en ese proceso el ego toma el mando y hace lo que considera necesario para que nos sintamos seguros. Pero esta seguridad acarrea un coste: comenzamos a relacionarnos con los demás y con nosotros mismos con miedos y prejuicios, y dejamos de hacerlo desde el amor y la aceptación. (p. 195)

Para la ilustración de los hallazgos en relación con las *ventajas administrativas*, se encuentra que aumento de la productividad y el evitar reprocesos, son las ventajas expuestas con mayor frecuencia entre los entrevistados; pare ello retomo al Sujeto 4:

Que la productividad aumente muchísimo más, ósea que no se van a ver cosas como que hay que volverlo hacer, porque si se trabaja con ese sentido las cosas van fluyendo”; así mismo, el Sujeto 2 expresa en relación con las ventajas administrativas que: Rinde la productividad, hay ganas, hay deseos de llegar a trabajar, no hay inconvenientes en, en extender el tiempo pues para laborar”. Para el sujeto 10: Pues sí, lo que decía ahorita, el aumento de la producción, pues creo que eso ayudaría mucho, porque pues cuando a vos te dan como libertad para desenvolverse uno en lo que uno sabe, pues uno lo hace como con... y hay un diálogo también con los jefes: “bueno muchachos hoy a que sacar esto”, y como hay esa confianza, hay como una unidad ahí también.

En cuanto a las *desventajas* de trabajar en un clima de desconfianza, la tendencia general es a manifestar que son inseguridad y retrasos y diferencias en los procesos. Para el caso del Sujeto 3:

¿Qué desventajas trae trabajar en un clima de desconfianza? No, uno trabaja inseguro, con susto, con miedo; si lo que se está haciendo si está bien, si está mal, si puede confiar en la otra persona, si de pronto no es una ‘cascarita’, o trampa que le quiere hacer algún daño alguna cosa. En el caso del sujeto 4: se retrasan los procesos, se retrasan las entregas, hay que repetirlo, hay que gastar más tiempo, hay que hacer más desgaste, eso es lo que genera trabajar en un ambiente de desconfianza”. Así mismo, el Sujeto 5: Que el proceso no es lo mismo, que por decir usted va a hacer algo, y entonces este que lleva más tiempo dice que no, entonces como el otro entonces que “ahh no eso no era así, eso era mejor así. En cuanto al Sujeto 8: Pero es que eso se presta para muchas cosas si el líder por ejemplo necesita algún favor de alguna persona entonces, como es el líder dice: “usted debe de hacer esto”, entonces ya yo como estoy no conforme yo miro si se lo hago bien, si se lo hago mal, si me demoro, si no me demoro, entonces si eso afecta. Pues como una discordia ahí puede afectar un proceso, que no debe de ser, porque las cosas son como por aparte.

En las respuestas de esta categoría, se manifiesta el tema de la seguridad, para lo cual Barrett (2015) expone que “la confianza se construye cuando la gente tiene valores en co-

mún. Las personas que comparten una cultura-incluso de baja confianza- tienden a confiar mucho más en el otro que en personas de otra cultura” (Barrett, 2015, p.142). Así mismo continúa exponiendo que:

Ocurre exactamente lo mismo en las organizaciones; cuando uno siente que comparte los mismos valores de la organización comienza a confiar en la organización porque se siente seguro. Con un conjunto de valores positivos compartidos, estamos dispuestos a poner alma y vida en el trabajo porque a la organización le interesan las mismas cosas que a nosotros. (p. 142)

Conclusiones

Esta investigación abordó algunas prácticas actuales del liderazgo que facilitan la confianza en los equipos de trabajo, en el área de bodega de una empresa del sector manufacturero de Medellín, a partir de las respuestas de los entrevistados a preguntas dirigidas a las siguientes categorías de rastreo de la información: prácticas de liderazgo que facilitan la confianza, facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la confianza en un equipo de trabajo, ventajas percibidas por los colaboradores de trabajar en un clima de confianza.

En relación con las prácticas de liderazgo que facilitan la confianza, se obtuvieron respuestas en su mayoría relacionadas con la buena comunicación, con líderes que permiten y se disponen para la expresión de inquietudes o situaciones específicas, que permita comentarle no sólo temas laborales, sino temas personales y familiares a través de la escucha sin juzgar; en ningún caso, los entrevistados respondieron que por tener posición de jefe era inherente la confianza en él, así como lo expone (Kruse, 2013) cuando refiere que ser líder no tiene nada que ver con la antigüedad o la posición de una persona en la jerarquía de una empresa, ni tiene nada que ver con los títulos.

Por lo anterior se puede concluir que acciones o comportamientos que facilitan la confianza en un grupo tienen que ver más que con los conocimientos técnicos, con la disposición a la escucha y con la conjugación de variables intralaborales como extralaborales, es decir, con trascender el asunto o la dinámica laboral hacia la dimensión humana. Igualmente, con una actitud conciliadora y desprejuiciada del líder, que se dispone a escuchar las ideas y opiniones de sus colaboradores, lo cual trae como beneficio un clima de trabajo adecuado y tranquilo que facilita las relaciones interpersonales, la confianza y, claro está el buen desempeño laboral.

En cuanto a los facilitadores del desarrollo de la confianza se encontró que estar disponible para los trabajadores, preocuparse por el proceso productivo, pero también por los colaboradores, saber un poco más de ellos desde lo personal y familiar, sentir el problema que está viviendo el colaborador, buscar soluciones ante las solicitudes del empleado y propiciar espacios de humor e integración al iniciar las labores y durante éstas, facilitan el desarrollo de la confianza en los equipos de trabajo.

En este sentido, cobra relevancia lo expuesto por (Almiron Virginia, 2015) cuando expresa que el liderazgo transformacional, por su parte está centrado en el papel del líder como un agente de cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo; concentrándose en las

cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significación a las actividades realizadas, diferente al liderazgo transaccional, el cual está basado y fundamentado en el intercambio o transacción limitándose al flujo de operaciones, tal como lo expuso (Giraldo, 2014) al hacer referencia a la evolución de las teorías de liderazgo.

Para la subcategoría de los obstaculizadores del desarrollo de la confianza, se encontró que no saludar, comportamientos de arrogancia, utilizar expresiones verbales y corporales groseras, ser voluble, no permitir que se le acerquen desde lo personal, solo desde lo laboral son las que mayormente identifican los entrevistados como obstaculizadores de la confianza.

Si bien es cierto que los tipos de liderazgo no son excluyentes y que según la etapa en la que se encuentre un grupo o el objetivo que se quiera lograr amerita un tipo de liderazgo u otro, se pudiera concluir que si se quiere lograr un efecto de desconfianza en el ambiente de trabajo que obstaculice la confianza, un liderazgo afiliativo en el que se crean vínculos emocionales y armonía, no es el apropiado; esto teniendo en cuenta la clasificación hecha por Goleman, (2000).

En esta parte se tienen en cuenta las ventajas percibidas por los colaboradores de trabajar en un clima de confianza; ventajas en las relaciones, ventajas en lo personal y ventajas administrativas.

Respecto a las ventajas relacionales los entrevistados exponen en su gran mayoría que las ventajas son trabajar en un ambiente de tranquilidad, ameno y de colaboración. En la investigación de Yáñez (2008) sobre las conceptualizaciones metafóricas de la confianza, explica que la segunda metáfora con alta frecuencia de mención tiene que ver con experimentar situaciones seguras aún en contextos riesgosos.

Para la presente investigación, el principal hallazgo frente a las ventajas en lo personal que los entrevistados expresaron tiene que ver con la sensación de tranquilidad; dicho hallazgo tiene que ver con otro estudio de (Yáñez, 2014) sobre las emociones emergentes ante eventos significativos de confianza con jefaturas de enfermería, quien concluyó que seguridad y protección fue la emoción más mencionada, experimentada por quienes participaron de su estudio a través de sensaciones de tranquilidad, alivio y relajación.

Lockward (2011) retomando algunas ideas de Fayol expone que una persona más propensa a tener en cuenta los efectos de sus acciones en el entorno, estará en mejores condiciones de interaccionar en una organización sin inducir a su alrededor comportamientos defensivos o bloqueantes de confianza. En la presente investigación, el hallazgo en relación con las ventajas administrativas al trabajar en un ambiente de confianza tiene que ver con el aumento de la productividad y el evitar reprocesos, siendo estas las ventajas expuestas con mayor frecuencia entre los entrevistados.

En cuanto a las desventajas de trabajar en un clima de desconfianza, la tendencia general entre los entrevistados es a manifestar que la inseguridad y los retrasos y las diferencias en los procesos son las que más se presentan cuando hay un clima de desconfianza.

Al leer este resultado frente a las desventajas de trabajar en un clima de desconfianza, es importante anotar que para algunas empresas el valor de la confianza está dentro de su planeación estratégica; por ello se considera relevante tener en cuenta lo que al respecto planteó Daft (2011) al exponer que las alianzas fracasan, casi siempre por incapacidad de los asociados de establecer relaciones de colaboración y confianza, más que por falta de un plan de negocios sólido o una estrategia, así como lo exponen los entrevistados frente a los efectos en la productividad.

Con los resultados de esta investigación, continúa el reto no sólo para las personas que trabajan en áreas de Desarrollo Humano y Organizacional, sino para los jefes, para quienes lideran el proceso de gestión de personas; la invitación es entonces a tomar en cuenta los resultados de esta investigación, que si bien es cierto estuvo dirigida a personal de bodega, puede asemejarse a la realidad en personas de áreas administrativas. Incluso, valdría la pena realizar un estudio comparativo con otra población que permita concluir, para todos los niveles de una organización cuales son algunas prácticas actuales del liderazgo que facilitan la confianza y así hacer de los entornos laborales espacios de desarrollo de potencial, de crecimiento personal y de valoración propia y de los demás seres humanos con quienes compartimos el espacio laboral.

Referencias

- Almiron, V., Tikhomirova, A., Trejo, a., García, J. (2015). Liderazgo Transaccional vs Liderazgo Transformacional. *ReiDoCrea*, 4, (4), 24-27.
- Andrews, K. (1971). *El concepto de la estrategia en la empresa*. Barcelona. Orbis.
- Ayala, D. & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales* 32(139), 137-145.
- Bautista, R. (2011). *Liderazgo fundamentado en principios y valores*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Barret, R. (2001). *Liberando el alma de las empresas*. Madrid: TransformAction.
- Cea, J.(1989). Poder y Autoridad. *Conferencia Poder y Autoridad*. Inauguración del año académico del programa de Magister en Ciencia POLítica correspondiente a la Promoción 1988-1989
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: MacGrawHill.
- Codina Jiménez, Alexis, Saber escuchar. Un intangible valioso. Intangible Capital [en línea] 2004, (septiembre-octubre) : [Fecha de consulta: 1 de mayo de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54900303>> ISSN 2014-3214
- Contreras, F. & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76.
- Cruz, L. (2010). El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto autoridad en el comportamiento administrativo. *Contad. Adm*, (231), 53-78. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/>.
- Daft, R. (2011). *Teoría y dseño organizacional*. Mexico: Cengage Learning.
- Dias, F. y Oliveira, A. (2016). Los valores organizacionales y de confianza: factores determinantes en el comportamiento de la civilidad organizacional. *Temas em Psicologia* 24(3), 1087-1100.
- Escandon, D. & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales* 32(139), 137-145.
- Farias, M. (2014). Confianza y desconfianza como formas de abordar la complejidad organizacional. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 6, 37-48.
- Fuentes, A. (2012). *La cultura organizacional: Factor clave del éxito en las empresas del siglo XXI*. Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia.

- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado 11*. 60-79
- García, O. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 63-83.
- Gasalla, J. (Sin dato). La confianza como factor clave del comportamiento organizacional. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*. Recuperado de Luis Vives. ISSN Versión digital: 1989-6417.
- Giraldo, D. & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Goleman, D. (2013). Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional. B Grupo Z.
- Guinaliú, M. y. (2013). Determinantes del riesgo percibido y de la confianza inicial en el líder de un equipo de trabajo. Incidencia del entorno de trabajo y los rasgos del líder. *Contabilidad y Negocios (8)16*, 61-78.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Dacosta, S. & Pérez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizations Psychology*. 32, 135-146.
- Herreros, F. (2003). Las fuentes de la confianza social. *Revista Internacional de Sociología*. (35), 151-175.
- Krieger, M. (2003). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hill.
- Kruse, K. (2013). ¿Qué es el liderazgo? *IEEM Revista de Negocios*, recuperado de <https://dialnet.unirioja.es>, 30-32
- Labarca, C. & Rojas, R. (2016). Comunicaciones y confianza: ¿Información o identidad? El caso del sector vitivinícola chileno hacia el mercado chino. *Palabra Clave 20(2)*, 529-566.
- Laloux, F. (2017) Reinventar las organizaciones. España, Arpa Editores.
- Lockward, A. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI (3), 464-502.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo Transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor LeaderShip Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Morgan, G. (1990) Imágenes de la organización. Madrid: Rama.

- Murillo, G. (2009). Sociología de las organizaciones. Una perspectiva desde el poder y la autoridad para entender la cohesión social: el caso de la banca en Colombia. *Pensamiento y Gestión* 26, 39-72
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-137.
- Omar, A. (2016). Liderazgo, Confianza y Flexibilidad Laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 33-47.
- Pedraza, L., Obispo, S., Vasquez, G., Gómez, L. (2015). Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clio America*, 9 (17) pp. 17-25
- Perilla, L., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*. 33(2), , 95-108.
- Porter, M. (1997). ¿Qué es la estrategia? *Clase Empresarial*, pp.81-91.
- Ramirez, Carlos Arturo. (2012). La vida como juego existencial: ensayitos. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Sanchez, J. & Montoya, L. (2017). La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico. Caso de los consumidores en Antioquia, Colombia. *Innovar*, 27(64), 11-12.
- Senge, P. (2011). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- Serrano, B. & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima Organizacional. *Suma de Negocios* 5(11), 117-125
- Serzo, H. (1984). Rensis Likert y Douglas MacGregor. *Managment Today* en español sección "Clásicos de la Gerencia", 33-36.
- Schein, E. (1996). El líder del futuro: nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era. Deusto.
- Sharmer, O. (2015). *Abordando el punto ciego de nuestro tiempo*. Eleftheria.
- Yáñez, R., Osorio, J. & Ibarretxe, I. (2008). Conceptualización metafórica de la confianza interpersonal. *Univ. Psychol*, 7 (1), 43-55.
- Yáñez, R., (2014). Emociones emergentes ante eventos significativos de confianza con jefaturas de enfermería. *Psicoperspectivas*, 13(2), 165-173.
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. Mexico. Fondo de Cultura Económica.

Anexos

Anexo 1. Síntesis de la investigación

Cuadro Síntesis Propuesta de Investigación								
PRÁCTICAS ACTUALES DEL LIDERAZGO QUE FACILITAN LA CONFIANZA: UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO EN MEDELLÍN								
TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento	Resultados
PRÁCTICAS ACTUALES DEL LIDERAZGO QUE FACILITAN LA CONFIANZA: UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO EN MEDELLÍN	¿Cuáles son las prácticas actuales del liderazgo en una empresa del sector manufacturero de Medellín, que facilitan la confianza en los equipos de trabajo?	<p><i>General</i></p> <p>Describir las prácticas actuales del liderazgo que facilitan la confianza en los equipos de trabajo, en el área de bodega de una empresa del sector manufacturero de Medellín.</p> <p><i>Específicos</i></p> <p>1. Identificar las prácticas de liderazgo que facilitan la confianza.</p> <p>2. Identificar los facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la confianza en el grupo de trabajo.</p> <p>3. Identificar las ventajas y desventajas de trabajar en un ambiente de confianza o de desconfianza entre el líder y los colaboradores.</p>	<p>Antecedentes</p> <p>El liderazgo y sus definiciones</p> <p>Tipos de liderazgo</p> <p>Liderazgo, poder y Autoridad</p> <p>Liderazgo en las Organizaciones</p> <p>La confianza como valor organizacional</p> <p>La confianza y la cultura organizacional</p> <p>La confianza como fundamento de la estrategia organizacional</p>	Estudio de tipo descriptivo cualitativo Transversal estudio de caso	Auxiliares de bodega de una empresa manufacturera de Medellín, con vinculación directa a la empresa y con no menos de dos años de antigüedad.	Entrevistas semiestructuradas	<p>Fase I: Contextualización</p> <p>Fase II: Trabajo de Campo</p> <p>Fase III: Análisis y discusión de datos</p>	<p>Prácticas de liderazgo que facilitan la confianza: Buena comunicación con líderes que permiten y se disponen para la expresión de inquietudes o situaciones específicas, así como la posibilidad de comentarle al líder, no sólo temas laborales, sino temas personales y familiares.</p> <p>Facilitadores: Líder disponible para los trabajadores; preocuparse no sólo por el proceso productivo sino también por los colaboradores; saber un poco más de ellos, propiciar espacios de humor e integración al iniciar las labores y durante éstas y escucharlos.</p> <p>Obstaculizadores: Líder que no saluda, arrogancia, utilizar expresiones verbales y corporales groseras, ser voluble, no permitir que se le acerquen desde lo personal, solo desde lo laboral.</p> <p>Ventajas relacionales: Trabajar en un ambiente de tranquilidad, ameno y de colaboración;</p> <p>ventajas en lo personal: Sensación de tranquilidad en el colaborador;</p> <p>ventajas administrativas: Aumento de la productividad y evitar reprocesos.</p> <p>Desventajas de trabajar en un clima de desconfianza: Inseguridad, retrasos y diferencias en los procesos.</p>

Anexo 2. Propósito, Estructura y Protocolo de la investigación

Propósito

Qué: Indagar las prácticas actuales del liderazgo en una empresa del sector manufacturero de Medellín, que facilitan la confianza en los equipos de trabajo de una empresa del sector manufacturero de Medellín.

Cómo: A través de una entrevista en profundidad semiestructurada desarrollada individualmente.

Para qué: Identificar las prácticas actuales del liderazgo en una empresa del sector manufacturero de Medellín, que facilitan la confianza en los equipos de trabajo.

En quienes: En un grupo de 10 auxiliares de bodega de una empresa manufacturera de Medellín, con vinculación directa a la empresa y con no menos de 2 años de antigüedad en la Empresa, sin tener en cuenta como criterio para ser parte de la muestra la edad, ni el sexo, ni el nivel educativo que puede ser bachiller o técnico.

Dónde: En una empresa del sector manufacturero de Medellín

Cuando: Entre el mes de octubre y noviembre de 2017.

PROTOCOLO DE LA ENTREVISTA

PRÁCTICAS ACTUALES DEL LIDERAZGO QUE FACILITAN LA CONFIANZA: UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO EN MEDELLÍN

Datos de identificación		
Nivel educativo:	Bachiller Incompleto	Bachiller Completo
Rango de Edades:	Entre 20-30 años de edad ()	Entre 31 a 40 años de edad ()
Rango de antigüedad:	Entre 2 y 4 años	Más de 4 años ()
Preguntas		
<i>Categoría 1: Prácticas de liderazgo que facilitan la confianza</i>		
Acciones o comportamientos que facilitan la confianza en un grupo de trabajo		
1	¿Con cuales acciones o comportamientos de su líder ha sentido confianza? Describalos por favor	
2	¿Qué acciones o comportamientos específicos de su líder cree usted que facilitan la confianza en un grupo de trabajo?	
3	¿Alguna vez ha sentido confianza en su líder y por qué? Describa la situación	
<i>Categoría 2: Facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la confianza en el grupo de trabajo</i>		
Facilitadores del desarrollo de la confianza		
4	Mencione 3 palabras o frases que le recuerden momentos en los que sintió que se facilitó el desarrollo de la confianza por parte de su líder en el grupo de trabajo,	
5	Si usted fuera el líder de un grupo de trabajo, ¿Qué sería lo primero que usted haría con ellos para facilitar el desarrollo de la confianza?	
6	¿Cuáles son las características que el líder debería tener para un adecuado manejo del grupo, en el que se facilite la confianza? ¿Qué actitudes tanto del líder como del grupo de colaboradores facilitan el buen desempeño del grupo?	
Obstaculizadores del desarrollo de la confianza		
7	Mencione 3 palabras o frases que le recuerden momentos en los que sintió que se obstaculizó el desarrollo de la confianza por parte de su líder en el grupo de trabajo.	
8	Si usted fuera el líder de un grupo de trabajo y tuviera que obstaculizar el desarrollo de la confianza en el grupo de trabajo, ¿Qué sería lo primero que usted haría?	
9	¿Qué cree usted que debe hacer su líder para obstaculizar el desarrollo de la confianza en el grupo de trabajo?	
10	¿Qué actitudes tanto del líder como del grupo de colaboradores obstaculizan el buen desempeño del grupo?	
11	¿Qué acciones de mejora aportaría usted ante esta situación?	
<i>Categoría 3: Ventajas y desventajas percibidas por los colaboradores de trabajar en un clima de confianza y de desconfianza</i>		

Relacionales

- | | |
|----|--|
| 12 | ¿Qué ventajas percibe usted con respecto a las relaciones de trabajo al trabajar en un clima de confianza con su líder y compañeros? |
|----|--|

Personales

- | | |
|----|--|
| 13 | ¿Qué ventajas en lo personal percibe usted de trabajar en un clima de confianza con su líder y compañeros? |
| 14 | ¿Cómo influye este clima en su vida cotidiana? |

Administrativas

- | | |
|----|--|
| 15 | ¿Qué ventajas en lo administrativo percibe usted de trabajar en un clima de confianza con su líder y compañeros? |
| 16 | ¿Qué desventajas percibe usted de trabajar en un clima de desconfianza entre líder y colaboradores? |

Fuente: Elaboración propia.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Maestría en Desarrollo Humano Organizacional
Universidad EAFIT**

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

En esta ficha de consentimiento, se brindará a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol en ella como participantes.

Título del Trabajo de Investigación: Prácticas actuales del liderazgo que facilitan la confianza:
Una mirada desde la perspectiva de los equipos de trabajo de una empresa del sector manufacturero en Medellín
Investigador principal: Luz Bibiana Giraldo Saldarriaga

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollo en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones a tener en cuenta:

- ✓ La participación en este estudio es estrictamente voluntaria
- ✓ La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- ✓ La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- ✓ La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación
- ✓ Al participar en este estudio el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- ✓ Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- ✓ Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: _____

Firma: _____

CC: _____